جاودانی، محمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان. *پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت*، ۱ (۱)، ۱۵۸- ۱۴۳.

بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان

جاودانی محمد[1]

تاریخ دریافت: ۸۸/۵/۲۱ تاریخ پذیرش: ۹۰/۴/۶

چکیده

هدف کلی این پژوهش، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان می‌باشد. برای این منظور از پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ) بس (۱۹۸۵) و مقیاس تعهد سازمانی مائودی، استیرزو پورتر (۱۹۷۴) استفاده شد. حجم نمونه آماری مورد مطالعه را ۳۲۰ نفر از معلمان مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر شیراز تشکیل دادند. پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس دو طرفه، آزمون تی برای گروه‌های مستقل و نیز رگرسیون چندمتغیره، مشخص شد که بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. اما بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه معنادار وجود ندارد و تعامل تحول‌آفرینی و تعامل گرایی مدیران نیز بر تعهد سازمانی معلمان، تأثیر معنادار ندارد. همچنین، بین میزان تحول‌آفرینی مدیران زن و مرد تفاوت معنادار مشاهده شد (مدیران زن، تحول‌آفرینی بیشتری را از خود نشان می‌دهند). اما بین میزان تعامل گرایی مدیران زن و مرد تفاوت معنادار مشاهده نشد. علاوه براین، تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری فرمند (یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین) بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری تحول آفرین، رهبری تعامل گرا، تعهد سازمانی

[1]. دانشجوی دکتری دانشگاه شیراز، fmjavdani@yahoo.com

مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی نیز در مسیر تندباد این تغییرات قرارگرفته‌اند. این سازمان‌ها برای دوام و بقاء ناگزیرند خود را با این تغییر و تحولات پرشتاب و بی‌سابقه هماهنگ نمایند و به موازات تغییرات سخت افزاری، نیروی انسانی و نرم افزاری خود را نیز به روز کنند. در این رهگذر، تغییر در شیوه‌های مدیریت و رهبری سازمان امری اجتناب ناپذیر است؛ چرا که شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط متحول و پویای امروزی فاقد اثربخشی لازم می‌باشد (لیتوود،[1] ۱۹۹۲، لیونتوز[2]، ۱۹۹۲).

سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی[3]، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع[4]، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان در جهت تحقق هدف‌ها سازمانی ایجاد نمایند. اینگونه رهبران، امروزه رهبران تحول آفرین[5] نام گرفتند (برنز،[6] ۱۹۷۸؛ به نقل از بس، ۱۹۹۷، شرمرهورن،[7] ۱۹۹۶، رابینز[8]، ۱۳۷۷، کلوین[9]، ۲۰۰۲، بس و استید لمیر[10]، ۱۹۹۹، رابینز وکولتر[11]، ۱۹۹۹).

جیمز مک کرگور برنز به عنوان نخستین اندیشمندی که رویکرد رهبری تحول آفرین را در برابر رهبری تعامل گرا[12] در سال ۱۹۷۸ ارائه کرد (شرمرهورن و همکاران، ۱۹۹۷؛ لیتوود، ۱۹۹۲؛ کلوین، ۱۹۹۹؛کراوفورد و دی ارکس[13]، ۱۹۹۲؛ بس، ۱۹۹۷؛ بلدورن[14]، ۱۹۸۳) معتقد است که رهبران تعامل گرا، رابطه‌ای سوداگرانه (مبادله یک چیز برای چیز دیگر) با زیردستان دارند، اما رهبران تحول آفرین کسانی هستند که با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرمند، سطوح بالای نیازها ، انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان ایجاد می‌نمایند (کلوین، ۱۹۹۹).

1. Leithwood
2. Liontos
3. charisma
4. vision
5. transformational leaders
6. Burns
7. Schermerhorn
8. Robbins
9. Colvin
10. Steidlmeier
11. Coulter
12. transactional Leadership
13. Crawford & Dierks
14. Bleedorn

برنز به نقل از ریتنر[1] (۱۹۹۶)، همچنین معتقد است که تنها رهبران تحول آفرین قادر به ترسیم مسیرهای ضروری و نوین برای سازمان‌های جدید هستند. این‌گونه رهبران منشأ تغییرات اساسی بوده و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات سوارند. چنین رهبرانی می‌توانند تصویر بهتر و روشن‌تری ازآینده ارائه کنند، بینش خود را به طور اثربخشی برای زیردستان تبیین نمایند و آنها را برای انجام کارهای استثنایی به چالش وادارند (زالی، ۱۳۷۷).

رابینز (۱۳۷۷) بر این باور است که رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که پیروان خود را الهام بخشیده و قادرند به آنها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود. این افراد می‌توانند باعث شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند. رهبران تحول آفرین، به نیازها و جنبه‌های پیشرفت و ترقی زیردستان نیز توجه خاص نموده و بر دانش و آگاهی آنها می‌افزایند و آنها را به نحوی هدایت می‌نمایند که از دیدگاهی جدید به مسائل گذشته نگاه کنند و در سایه تحریک و ایجاد انگیزه تشویق می‌شوند تا از جان خود مایه گذاشته و در جهت تحقق هدف‌های سازمان از هیچ کوششی دریغ نورزند.

شرمرهورن (۱۹۹۷) نیز اظهار می‌دارد واژه رهبری تحول آفرین، افرادی را توصیف می‌کند که کاریزما (فرمندی) و ویژگی‌های مربوط به آن را برای تحریک آمال و آرزوهای زیردستان و تغییر سیستم‌های سازمانی در جهت دست‌یابی به الگوهای عملکرد بالا مورد استفاده قرار می‌دهند. او همچنین خاطرنشان می‌سازد که رهبری تحول آفرین، رهبری الهام بخش[2] است که زیردستان را برای دست یابی به عملکرد فوق العاده در یک زمینه نوآوری و تغییر به مقیاس وسیع تحت تأثیر قرار می‌دهد.

به اعتقاد بس و اولیو (۱۹۹۲) شواهد موجود نشان می‌دهد که رهبران تحول آفرین در مقایسه با رهبران تعامل گرا برتری‌های زیادی دارند و موفق‌تر هستند. به عنوان نمونه، تحقیقاتی که بر روی متصدیان امور نظامی ایالات متحده آمریکا، کانادا و آلمان صورت گرفت نشان داد که اساساً رهبران تحول آفرین در مقایسه با رهبران تعامل گرا، موفق‌تر، جامع‌تر و اثربخش‌تر هستند (رابینز، ۱۳۷۷، رابینز وکولتر، ۱۹۹۹). همچنین، در تحقیقی که در شرکت فدرال اکسپرس صورت گرفت، مشخص شد که پیروان رهبران تحول آفرین آنها را به عنوان رهبرانی می‌شناختند که دارای عملکردی عالی بوده و موجب ایجاد انگیزه و پیشرفت بیشتر زیردستان می‌شوند (هاتر[3] و بس، ۱۹۸۸).

---

[1]. Ratner
[2]. visionary leadership
[3]. Hater

به زعم بس واولیو (۱۹۹۲) نتیجه تحقیقات صورت گرفته در این زمینه حاکی از آن است که رهبران تحول آفرین در مقایسه با رهبران تعامل گرا موجب می‌شوند نرخ جابجایی افراد کاهش یافته، تولید و بازدهی افزایش یابد و رضایت شغلی کارکنان بیشتر شود (رابینز، ۱۳۷۷، رابینز و کولتر، ۱۹۹۹).

به طور کلی نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری تحول آفرین در مقایسه با رهبری تعامل گرا، تأثیرات مثبت بیشتری بر متغیرهای مهم سازمانی از جمله رضایت شغلی[1] (پودساکف[2] و همکاران، ۱۹۹۶) تعهد سازمانی[3] (بایسیو[4] و همکاران، ۱۹۹۵) رفتارهای تابعیت سازمانی[5] (کُه[6] و همکاران، ۱۹۹۵) و عملکرد عینی[7] (گیر و استیرر،[8] ۱۹۹۸) کارکنان برجای می‌گذارد (ایروینگ و اِلیس،[9] ۲۰۰۰).

با توجه به شواهد موجود مبنی بر رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با متغیرهای مهم سازمانی از جمله نگرش شغلی و نظر به عدم قابلیت تعمیم تحقیقات صورت گرفته در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و تجاری به محیط‌های آموزشی، محقق درصدد برآمد تا برای دست‌یابی به نتایج مستدل و علمی در زمینه رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با یکی از نگرش‌های مهم شغلی یعنی تعهد سازمانی به انجام تحقیق حاضر اقدام نماید.

هدف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان می‌باشد.

سوالات پژوهش

۱. آیا بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با میزان تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی داری وجود داد؟
۲. آیا بین میزان تعامل گرایی مدیران با میزان تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی داری وجود دارد؟
۳. آیا تعامل تحول گرایی و تعامل گرایی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معنی داری دارد؟
۴. آیا بین میزان تحول‌آفرینی مدیران زن با مدیران مرد تفاوت معنی داری وجود دارد؟
۵. آیا بین میزان تعامل گرایی مدیران زن با مدیران مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد ؟

1. job satisfaction
2. Podsakoff
3. organizational commitment
4. Bycio
5. organizational citizenship
6. Koh
7. objective performance
8. Geyer and Steyrer
9. Irving and Ellis

۶. ترتیب ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا از جهت تأثیر بر تعهد سازمانی معلمـان بـه چـه صـورت است؟

روش پژوهش

در این مطالعه که به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان می‌پردازد، روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰۵۶ نفر از معلمان مدارس ابتدایی ناحیه یک شهر شیراز است. در این میان، ۳۲۰ نفر با استفاده از جدول مورگان و به شیوه تصادفی به عنوان نمونه مورد نظر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری چند عاملی برنارد ام. بس (۱۹۸۵) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۴۰ گویه با مقیاس ۵ درجه‌ای است که ۲۷ گویه آن مربوط به رهبری تحول‌آفرین(رهبری فرمند، ۱۷ گویه، ملاحظه و توجه فردی، ۷ گویه و تحریک ذهنی، ۳ گویه) و ۱۳ گویه آن مربوط به رهبری تعامل گرا (پاداش مشروط، ۷ گویه و مدیریت مبتنی بر استثناء، ۶گویه) می‌باشد.

برای سنجش تعهد سازمانی معلمان نیز از مقیـاس تعهـد سـازمانی پـورتر و همکـاران (۱۹۷۴) ترجمـه مرتضوی (۱۳۷۲) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه بـا مقیـاس ۷ درجـه‌ای (بسـیار موافـق تـا بسـیار مخالف) می‌باشد. گویه‌های این پرسشنامه مشخص می‌کند که هر کارمند تا چه حد هدف‌هـا و ارزش‌هـای سازمانی را می‌پذیرد و به چه میزان تمایل به تلاش فوق‌العاده برای موفقیت سـازمان دارد و چقـدر بـه ادامـه عضویت در سازمان علاقه‌مند است.

نتایج مطالعات انجام گرفته بر روی پرسشنامه رهبری چند عـاملی بیـانگر روایـی و پایـایی بـالای ایـن پرسشنامه می‌باشد. ماناندار و واتیون،۱۹۹۶ روایی این پرسشـنامه را ($P</05$) و ضـریب پایـایی آن را ۰/۹۴ گزارش نمودند. بس و اولیو (۱۹۹۰) نیز ضـریب پایـایی مقیـاس‌هـای ایـن پرسشـنامه را از ۰/۷۷ تـا ۰/۹۵ و اینگرام (۱۹۹۶) برای پاداش اقتضایی ۰/۶۸ و مدیریت مبتنی بر استثناء ۰/۵۹ و برای بقیه ابعـاد بـین ۰/۷۵ تـا ۰/۹۴ بیان نمودند. علاوه براین، نتایج برخی مطالعات (بـس، ۱۹۸۵، هـاتروبس، ۱۹۸۸، سـلتزروبس، ۱۹۹۰، اینگرام، ۱۹۹۶) حاکی از روایی و پایایی بالای پرسشنامه مزبور می‌باشد.

به رغم عمومیت استفاده از پرسشنامه رهبری چند عاملی در زمینه‌های غیرآموزشـی نظیـر تجـارت، صنعت، خدمات، ارتش، کلیسا و بیمارستان (به نقل از اینگرام، ۱۹۶۶)، نتایج مطالعات کینـگ (۱۹۸۹) کُـه (۱۹۹۱) هوور (۱۹۹۱) نشان می‌دهـد کـه ایـن پرسشـنامه از روایـی و پایـایی بـالایی بـرای سـنجش رهبـری تحول‌آفرین و تعامل گرا در زمینه‌های آموزشی برخوردار است. به طوری که کینگ (۱۹۸۹) با اسـتفاده از

آلفای کرونباخ، برای تمامی فاکتورها به جز مدیریت مبتنی بر استثناء، ضریب پایایی ۰/۷۴ تا ۰/۹۶ را گزارش کرده است.

در این پژوهش، به منظور تعیین روایی پرسشنامه رهبری چند عاملی از روایی محتوا استفاده است. بدین منظور نسخه فارسی پرسشنامه در اختیار ۱۵ نفر از متخصصان مدیریت اعم از دانشجویان کارشناسی ارشد و اساتید قرار داده شد تا با توجه به تعریف‌ها و ویژگی‌های ارائه شده برای رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا درباره مناسب بودن گواه‌های پرسشنامه مبنی بر سنجش این دو نوع رهبری اظهارنظر نمایند. نتایج نشان داد که پرسشنامه از روایی لازم برخودار است. به علاوه، نتایج حاصل از به کارگیری ضابطه آماری تحلیل گویه[1] نیز حکایت از روایی پرسشنامه دارد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه مزبور از روش بازآزمایی استفاده شد. همبستگی بین نمره مرتبه اول و دوم هر فرد با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون محاسبه و ضریب ۰/۷۹ بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه می‌باشد. به علاوه، محاسبه آلفای کرونباخ برای سؤالات مربوط به رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا، به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۷۶ به دست آمد.

نتایج مربوط به روایی و پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی نیز توسط محققان زیادی در داخل و خارج کشور مورد بررسی قرار گرفت؛ به طور مثال، پورتر (۱۹۷۹) ضریب پایایی ۰/۹۰ و روایی ۰/۷۰ را گزارش نمود. مائودی و همکارانش (۱۹۷۹) ضریب پایایی ۰/۹۱ را برای نمونه متخصص و ۰/۸۹ را برای نمونه دفتری و در تحقیقاتی دیگر ۰/۹۰ را گزارش نموده‌اند (رایز، ۱۹۸۹، رایز و پوندر، ۱۹۹۰ به نقل از حافظی، ۱۳۷۶). یوسفیان (۱۳۷۹) ضریب آلفای ۰/۹۲ و حافظی (۱۳۷۶) با استفاده از روش بازآزمایی، ضریب پایایی ۹۰٪ را برای پرسشنامه تعهد سازمانی گزارش نمودند. در این پژوهش نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ضریب پایایی ۰/۷۰ بدست آمد. بنابراین همه موارد مذکور دلالت بر روایی و پایایی مناسب و قابل قبول پرسشنامه دارند.

[1]. Item analysis

یافته‌ها

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به هر یک از سؤال‌های تحقیق به همراه جدول‌های مربوط به آن به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

سؤال پژوهش شماره ۱: آیا بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی داری وجود دارد؟

بر اساس جدول (۱) بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت وجود داشته و این رابطه در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، هر چه مدیران بیشتر ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را از خود نشان دادند، معلمان نیز تعهد سازمانی بیشتری را از خود نشان دادند.

جدول ۱. ضریب همبستگی پیرسون، بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان

متغیر	تعهد سازمانی معلمان
تحول‌آفرینی مدیران	r=۰/۳۳ P<۰/۰۰۰۱

سؤال پژوهش شماره ۲: آیا بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی داری وجود دارد؟

اطلاعات مندرج در جدول (۲) حاکی از آن است که بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت وجود دارد، اما این رابطه بسیار ضعیف بوده و معنادار نمی‌باشد.

جدول ۲.ضریب همبستگی پیرسون بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان

متغیر	**تعهد سازمانی معلمان**
تعامل گرایی مدیران	r=/۰۹ N.S

سؤال پژوهش شماره ۳: آیا تعامل تحول‌آفرینی و تعامل گرایی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معنادار دارد؟

نتایج مندرج در جدول (۳) نشان می‌دهد که تحول‌آفرینی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر داشته و این تأثیر در سطح ۰۰۰۱/ معنادار می‌باشد، اما تعامل گرایی مدیران و نیز تعامل تحول‌آفرینی و تعامل گرایی آنها بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معنادار ندارد.

جدول ۳. تحلیل واریانس دو طرفه بین تحول‌آفرینی و تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان

منبع واریانس	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
رهبری تحول‌آفرین	۲۳۲۹/۸۷	۲	۱۱۶۴/۹۳	۱۲/۷۹	/۰۰۰۱
رهبری تعامل گرا	۳۹۰/۸۶	۲	۱۹۵/۴۳	۲/۱۴	N.S
تعامل رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا	۱۷۳/۱۱	۴	۴۳/۲۷	/۴۷۵	N.S
درون گروه‌ها	۱۷۵۷۷/۳۹	۱۹۳	۹۱/۰۷		
جمع	۲۰۱۲۳/۹۰	۲۰۱	۱۰۰/۱۱		

علاوه براین، اطلاعات جدول (۴) حاکی از آن است که گروه مدیران تحول‌آفرین بالا و تعامل گرای پایین، بیشترین میانگین و گروه تحول‌آفرین پایین و تعامل گرای بالا، کم‌ترین میانگین را در نمره تعهد سازمانی معلمان به خود اختصاص دادند.

جدول ۴. فراوانی، میانگین و انحراف معیار مدیران در تعامل تحول‌آفرینی و تعامل گرایی

گروه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
تحول‌آفرینی پایین × تعامل گرایی پایین	۳۴	۷۴/۷۳	۱۳/۰۶
تحول‌آفرینی متوسط × تعامل گرایی پایین	۲۱	۸۰/۱۴	۸/۰۳
تحول‌آفرینی بالا× تعامل گرایی پایین	۲۵	۸۴/۰۸	۸/۰۷
تحول‌آفرینی پایین × تعامل گرایی متوسط	۴	۷۶/۲۵	۸/۱۸
تحول‌آفرینی متوسط× تعامل گرایی متوسط	۱۶	۷۴/۴۳	۶/۴۵
تحول‌آفرینی بالا × تعامل گرایی متوسط	۴۳	۸۲/۵۳	۹/۶۷
تحول‌آفرینی پایین × تعامل گرایی بالا	۲	۷۴	۰
تحول‌آفرینی متوسط × تعامل گرایی بالا	۵	۷۶/۶۰	۶/۵۸
تحول‌آفرینی بالا × تعامل گرایی بالا	۵۲	۸۱/۰۱	۸/۷۴

سؤال پژوهش شماره ۴: آیا بین میزان تحول‌آفرینی مدیران مرد با مدیران زن تفاوت معنی داری وجود دارد؟

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که بین میزان تحول‌آفرینی مدیران زن و مدیران مرد تفاوت معنی داری وجود دارد و مدیران زن نسبت به مدیران مرد تحول‌آفرینی بیشتری را از خود نشان می‌دهند.

جدول ۵.آزمون T برای گروه‌های مستقل، بین جنسیت مدیران و میزان تحول‌آفرینی آنها

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار T	سطح معناداری
مرد	۱۲۶	۹۴/۲۵	۱۴/۶۶	۲۴۵	-۴/۴۰	/۰۰۰۱
زن	۱۲۱	۱۰۰/۷۷	۷/۷۰			

سؤال پژوهش شماره ۵: آیا بین میزان تعامل گرایی مدیران مرد با مدیران زن تفاوت معنی داری وجود دارد؟

مطابق اطلاعات جدول (۶) بین میزان تعامل گرایی مدیران مرد با مدیران زن تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول۶.آزمون T برای گروه‌های مستقل، بین جنسیت مدیران و میزان تعامل گرایی آنها

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار T	سطح معناداری
مرد	۱۲۳	۳۹/۲۱	۸/۱۴	۲۳۲	-۲/۰۳	-N.S
زن	۱۱۱	۴۱/۲۰	۶/۸۴			

سؤال شماره ۶: ترتیب هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا از جهت تأثیر بر تعهد سازمانی معلمان به چه صورت می‌باشد؟

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد که رهبری فرمند (یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین) بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد. ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، پاداش مشروط و مدیریت مبتنی بر استثناء، به ترتیب در مراحل بعدی قرار می‌گیرند. با توجه به مقدار R^2[1] (مربع R که ۰/۱۲ به دست آمده) می‌توان دریافت که مجموع ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا، ۰/۱۲ از واریانس تعهد را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۷. تحلیل رگرسیون چند متغیره بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان

متغیرها	ضریب بتا	مقدارt	سطح معناداری
رهبری فرمند	۰/۲۰	۱/۹۰	/۰۵
ملاحظه فردی	۰/۱۲	۱/۰۲	N.S
تحریک ذهنی	۰/۱۰	۰/۹۴	N.S
پاداش مشروط	-/۰۵	-/۵۹	N.S
مدیریت مبتنی بر استثناء	-/۱۰	-۱/۲۹	N.S

F (۵ و۱۹۶)=۵/۳۸ R^2=۰/۱۲ P<0/0001

۱. R^2: میزان پیش‌بینی واریانس متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل

به طورکلی، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده برای پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش نشان داد که:

۱. بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
۲. بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه معنادار وجود ندارد.
۳. تعامل تحول‌آفرینی و تعامل گرایی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معنادار ندارد.
۴. بین میزان تحول‌آفرینی مدیران زن و مدیران مرد تفاوت معنادار وجود دارد.
۵. بین میزان تعامل گرایی مدیران زن و مدیران مرد تفاوت معنادار وجود ندارد.

نتیجه‌گیری

مدیریت و رهبری، همواره به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت و شکست هر سازمانی به ویژه سازمان‌های آموزشی قلمداد شده و مطالعات و تحقیقات فراوانی را به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد اکثر این مطالعات به بررسی سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری و نیز ارتباط آن با متغیرهای مهم سازمانی پرداخته و سعی در روشن نمودن نقاط ضعف و قوت هر یک از سبک‌ها از حیث تأثیر بر متغیرهای مذکور نمودند. گفتنی است، طی ده سال اخیر، پژوهش پیرامون رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا به یک رویکرد مسلط تبدیل شده و عمده تحقیقات حوزه مدیریت و رهبری را به خود معطوف داشته است (بس، ۱۹۹۰). این پژوهش نیز گامی در این راستا می‌باشد که به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان پرداخته و سعی در پاسخ‌گویی به سؤالاتی در این باره دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر، هر چه مدیران بیشتر ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را از خود نشان دهند، معلمان نیز تعهد سازمانی بیشتری را از خود نشان خواهند داد. نتایج برخی تحقیقات صورت گرفته در این زمینه هم‌خوانی دارد (استون، ۱۹۹۲؛ جیمز، ۱۹۹۸؛ فیلبین، ۱۹۹۷؛ کرمیر،۱۹۹۷؛ لیتوود و همکاران،۱۹۹۲؛ جانتزی و لیتوود،۱۹۹۵؛ بس،۱۹۹۷؛ هوول و اولیو،۱۹۹۳؛ گیلبرت، ۱۹۹۷؛ کارک و شامیر،۲۰۰۰؛ مانانـدار و واتیون،۱۹۹۶؛ بوگلرد، ۲۰۰۰؛ براون و همکاران،۱۹۹۶؛ سیلینز، ۱۹۹۴؛ اوانز، ۱۹۹۶؛ مانیون، ۱۹۹۸).

نتایج تحقیقات مذکور حاکی از آن است که بین رهبری تحول‌آفرین و متغیرهای مهم سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. بدیهی است، وقتی مدیر مدرسه از ویژگی‌های شخصیتی بالایی برخوردار باشد و به تفاوت‌های فردی و نیازهای سطح بالای معلمان توجه نماید و در آنها تحریک ذهنی ایجاد کند،

موجبات افزایش دلبستگی آنها به آموزش و پرورش و مدرسه را فراهم می سازد ودرآنها تمایـل بـه صـرف تلاش بیشتر برای موفقیت مدرسه و ادامه عضویت در آن‌را ایجاد خواهد کرد.

نتیجه دیگر این پژوهش این است که بین رهبری تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان نیز رابطه مثبت وجود دارد. اما این رابطه بسیار ضعیف بوده و معنادار نیست. این یافته با نتـایج بسـیاری از تحقیقـاتی کـه بـه آنها اشاره شد تقریباً هماهنگی دارد. عمده این تحقیقات به این نتیجه رسـیدند کـه بـین رهبـری تعامـل گـرا (به ویژه بعد پاداش مشروط آن) با متغیرهای سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. گرچه این رابطـه بـه مراتـب، بسیار ضعیف‌تر از رابطه‌ای است که بین رهبـری تحـول‌آفـرین بـا متغیرهـای مـذکور وجـود دارد. از طـرف دیگر، برخی تحقیقات (هوول و اولیو، ۱۹۹۳؛ بوگلر، ۲۰۰۰؛ اینگرام،۱۹۹۶) نیز به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تعامل گرا (به ویژه بعد مدیریت مبتنی بر استثناء) و متغیرهای مهم سازمانی رابطه منفی وجود دارد.

بنابراین، می‌توان گفت مدیرانی که بر اساس توافق، در مقابل کارهایی که معلمـان انجـام مـی‌دهنـد پاداش‌هایی را به آنها ارائه و یا وعده آن را می‌دهند، می‌توانند تا اندازه‌ای در افزایش تعهد سازمانی معلمـان مؤثر واقع شوند. گرچه این رابطه سوداگرانه بوده و قادر نیست معلمان را به سطوح بالای نیازهـا و انگیـزش برساند و آنها را به صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی به نفع سازمان و نیز میل به تلاش فوق‌العاده تحریـک نماید. لذا، طرفین تنها به انجام حداقل‌ها بسنده می‌نمایند. از طرف دیگر، بعد مدیریت مبتنی بـر اسـتثناء کـه حاکی از نظارت نزدیک بر زیردستان است، می‌تواند اثر منفی بر تعهد معلمان داشته باشـد. بـه همـین دلیـل ملاحظه می‌شود که بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان نمی‌تواند یک رابطه مثبت قوی و معنادار وجود داشته باشد.

علاوه براین، نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سـازمانی معلمـان تأثیر مثبت دارد. اما تعامل رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا تأثیر معناداری بر تعهد سـازمانی معلمـان نـدارد. قابل ذکر است که به زعم بسیاری از متخصصان و نیز نتایج عمـده تحقیقـات صـورت گرفتـه در ایـن بـاره، مدیران آرمانی و موفق مدیرانی هستند که هر دو سبک را با هم آمیخته و اعمال نمودند. بـه عبـارت دیگـر، علاوه بر برخورداری از ویژگی‌های رهبران تحـول‌آفـرین، رفتارهـای رهبـری تعامـل گـرا بـه ویـژه پـاداش مشروط را بکار می‌گیرند و قادرند با به‌کارگیری توأم ایـن دو سـبک، بیشـترین تـأثیر را بـر متغیرهـای مهـم سازمانی از جمله تعهد داشته باشند. در این پژوهش، تعامل رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا تأثیر معنـاداری بر تعهد سازمانی معلمان نشان نداد. از این رو، تأثیر تعامل رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا بر تعهد سازمانی معلمان معنادار نشد.

در توجیه این یافته می‌توان گفت، با توجه به ماهیت نظام متمرکز آموزشی کشور و محدودیت مدیران در ارائه پاداش‌های مورد نیاز معلمان و قدرت مانور بسیار اندک در این زمینه و نیز عدم عنایت لازم به بعد مدیریت مبتنی بر استثناء، نمی‌توان تأثیر میزان‌های متفاوت رهبری تعامل گرا را بر تعهد سازمانی معلمان مورد بررسی قرار داد. بالعکس، رهبری تحول‌آفرین بیشتر یک رهبری فردی بوده و مدیر قادر است میزان‌های متفاوتی از ویژگی‌های این نوع از رهبران را از خود نشان دهد و در مقایسه با رهبری تعامل گرا، کمتر تحت تأثیر ویژگی‌های خاص نظام آموزش و پرورش می‌باشد. بر این اساس به نظر می‌رسد تعامل این دو نوع رهبری، تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی معلمان نداشته باشد.

بر اساس نتایج دیگر این پژوهش، بین میزان تحول‌آفرینی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد و زنان در مقایسه با مردان بیشتر تحول‌آفرین اند. این نتیجه با یافته‌های برخی تحقیقات انجام شده (فلوئیت، ۱۹۹۷؛ جانتری ولیتوود،۱۹۹۵؛ شرمرهورن، ۱۹۹۶؛ رزنر، ۱۹۹۰؛ به نقل از ریجز و سیکز،۱۹۹۳؛ رابینز،۱۳۷۷؛ کارلس، ۱۹۹۸) در این زمینه همسو می‌باشد.

بنابراین با توجه به نتایج این پژوهش و نیز یافته‌های تحقیقات صورت گرفته قبلی می‌توان گفت زنان ممکن است بیشتر مستعد رفتارهای دموکراتیک و مشارکتی، از قبیل توجه و احترام به دیگران، تقسیم قدرت و اطلاعات با آنها و تأکید بر ایجاد روابط بین فردی مطلوب به واسطه افزایش ارتباط با افراد و درگیر ساختن آنها در فعالیت‌ها هستند. از این رو، تحول‌آفرین بودن مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد در این پژوهش قابل توجیه می‌باشد.

نتیجه دیگر این پژوهش این بود که بین میزان تعامل گرایی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. این نتیجه با یافته‌های بسیاری از تحقیقات که حکایت از تعامل گرایی بیشتر مدیران مرد در مقایسه با مدیران زن دارد، هماهنگی ندارد. با این توضیح که از یک طرف به دلیل ویژگی‌های خاص نظام آموزش و پرورش کشور و محدودیت برای مدیران اعم از مرد و زن در نشان دادن میزان متفاوت رهبری تعامل گرا، تفاوت خاصی در این باره مشاهده نشد. از طرف دیگر، نتایج تحقیقات زیادی حاکی از آن است که شباهت‌های رهبری مردان و زنان بیش از تفاوت‌ها است (رابینز،۱۳۷۷؛ اولیو، اتواتر، ۱۹۹۶؛ کارلس، ۱۹۹۳). یافته‌های برخی از پژوهش‌ها نیز حکایت از آن دارد که در شکل جدید سازمان‌های امروزی تأکید بر تقسیم قدرت، ارتباط، همکاری و مشارکت بوده و دیگر مسئله جنسیت منتفی است (شرمرهورن، ۱۹۹۶).

علاوه براین، نتایج نشان داد که رهبری فرمند(یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین) بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد و ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثناء، به ترتیب در مراحل بعدی قرار می‌گیرند. این یافته با نتایج برخی تحقیقات (بس، ۱۹۸۵؛ اولیو وبس، ۱۹۹۰؛ هاتروبس،۱۹۸۸؛ هوول و اولیو،۱۹۹۳؛ بس،۱۹۹۷) صورت گرفته در این زمینه هم سو می‌باشد، عمده مطالعات انجام شده در این زمینه حاکی از برتری رهبری تحول‌آفرین نسبت به رهبری تعامل گرا می‌باشد. در میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین بیشترین سهم به بعد فرمندی داده شده است.

در عین حال، نتایج پاره‌ای از پژوهش‌ها با این یافته چندان هم‌سویی ندارد. به عنوان نمونه، بوید (۱۹۸۸) ضمن مطالعه‌ای بر روی ۷۰۰ مأمور ناتو دریافت، گرچه رهبری تحول‌آفرین نسبت به رهبری تعامل گرا اثربخشی بیشتری دارد، اما بعد پاداش مشروط در مقایسه با مدیریت مبتنی بر استثناء، از اثربخشی کمتری برخوردار است. البته این یافته مربوط به یک نمونه نظامی است و در نمونه‌های غیرنظامی ممکن است متفاوت باشد.

در توضیح این یافته می‌توان گفت، با توجه به ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، به نظر می‌رسد که این نوع رهبری اثربخشی بیشتری را در مقایسه با رهبری تعامل گرا از خود نشان دهد و با توجه به تأثیری که زیردستان از یک شخصیت برجسته و فرمند می‌پذیرند، قرار گرفتن این بعد در رأس سایر ابعاد از جهت تأثیر بر متغیرهای سازمانی از جمله تعهد قابل توجیه باشد. گرچه همان طوری که پیش از این اشاره شد، این سلسله مراتب مطلق نبوده و با توجه به فرهنگ‌ها و سازمان‌های مختلف و ویژگی‌های پیروان، ممکن است تا اندازه‌ای متغیر باشد.

منابع

زالی، محمدرضا (۱۳۷۷). رهبری تحول‌آفرین. *فصلنامه مصباح*، شماره ۲۵.

رابینز، استیفن پی (۱۳۷۷). *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

مرتضوی، شهناز (۱۳۷۲). رضایت شغلی کارکنان. *مجله مدیریت دولتی*، شماره ۲۱.

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics,* 18 (3), 19-31.

Bass, B.M. (1997). Dose the transactional - transformational Leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychological Association,* 52 (2), 130-139.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly,* 10(2), 181-217.

Bleedorn, B.D.(1983). *Leadership and Some related propositions: Response to the ideas of James Macgregor burns.* Paper presented at The Education Division of The World Future Society Conference, Ask ERIC. Org/ERIC.

Bogler, R. (2000). *Two profiles of school teachers: A discriminant analysis of job satisfaction.* Paper Presented at the Annual Meeting of The American Educational Research Association. Ask Eric. Org/Eric.

Brown, W. & et al. (1996). leading without authority: An examination of the impact of transformational Leadership Cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension,* 34(5), 145-165.

Bycio, P. Allen, J.S. & Hackett, R.D. (1995). Further Assessments of Bass's (1985)Conceptualization of transactional and transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology,* 80(4)468-478.

Carless, S.A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-902.

Colvin, R.E. (2002). *Transformational leadership: A prescription for contemporary organizations.* Retrieved January 16, 2002, from http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html

Cormier, S.F. (1997). School restructuring, transformational leadership and teacher participation in decisionmaking. *International Dissertation Abstracts,* 58(7).

Crawford, C.B & Dierks, D. (1992). *Coach as transformational leader: Pragmatic implications.* Paper Presented at The Annual Meeting of The Kansas Speech Communication Association. Ask ERIC. Org/ERIC

Evans, T.J (1996). *Elementary teachers and principals perceptions of principal leadership style and school social organization*. D-Ed. Dissertation, western Michigan university, Ask ERIC. Org/ERIC

Floit, P.S. (1997). Transformational leadership and the super intendancy in Illinois: A comparative study of women and men superintendents. *International Dissertation Abstracts,* 58(7).

Gilbert, P.K. (1997). Transformational and transactional leadership by community college presidents. *International Dissertation Abstracts,* 58(1).

Hater, J. & Bass, B. M. (1998). Superiors, evaluations and subordinates perception of transformational transactional leadership. *Journal of Applied Psychology,* 73 (40), 695-702.

Hoover, N.R. & et al. (1991). *Transformational and transactional leadership: An empirical test of a theory.* Paper Presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Ask Eric. Org/Eric

Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

Ingram, P.D. (1996). Leadership behaviors of principals in inclusive educational Settings. *Journal of Educational Administration,* 35(5), 411-427.

Irving, P.G., & Ellis, R.J. (2000). *The mediating role of perceived organizational support in transformational leadership-organizational commitment relations.* Paper presented at the Annual Conference of the British Academy of Management, Edinburgh, Scotland.

Jantzi, D. & Leithwood, K. (1995). *Toward an explanation of how teachers' perceptions of transformational school Leadership are formed.* Paper Presented at the annual meeting of the American educational research association, Ask Eric. Org/Eric.

Leithwood, K. & et al. (1992). *Transformational leadership and school restructuring.* Paper Presented at the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Ask Eric.Org/Eric.

Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Journal of educational Leadership*, 49(5),8-12.

Liontos, L.B (1992). *Transformational leadership*. Eric Digest Number 72.

Mannion, P.T. (1998). *Trusting transformational principals an empirical Surprise.* Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Ask Eric, Org/Eric.

Philibin, L.P, III.(1997). Transformational leadership and the secondary school principal. *Dissertation Abstracts International,* 58(9).

Robbins,S.P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications.*

Sevent Edition Prentice Hall International Editions.
Robbins, S.P. & Coulter, M. (1999). *Management*. Prentice Hall International Editions.
Schermerhorn, J.R. (1996). *Management.* (eds), William Naumes, Margeret. J. Naune. 5th- ed New York. J. Wily & sans.
Schermerhorn, J.R, Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1997). *Organizational behavior*. Sixth edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.